

# 国連ミレニアム開発目標達成に果たすビジネスの役割と課題

高岡伸行，水村典弘

## I はじめに

社会的責任ビジネスの先駆者として名をはせながら、2007年に他界した、ボディーショップ社の創業者アニータ・ロディックは、かつて「これまで通りではないビジネス (business-as-unusual)」という表現で、新しい、しかし元来のビジネスの本質として、社会問題の解決を通じた社会変革への寄与を株式会社企業の本来の役割であると提唱した (Roddick 1991;2000)<sup>1)</sup>。そこでは、CSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任) という概念の一側面である社会貢献という名の下での慈善活動の受益者として、庇護や援助の対象として扱われてきたようなステークホルダーを、自社変革の知を提供してくれるパートナーと捉え、かれらに援助を施すのではなく、かれらと「取引する」ことの重要性を説いていた (Roddick 1991, pp.165-6.)。

彼女の理想は先進国市場においては同社が買収されたことで、潰えたのかもしれない。しかしそのビジネス観や諸原則が、国際協力・開発の場で再胎動しつつある。

国連は2000年9月に、世界経済の発展と秩序ある世界の構築を確固とするために、全世界の国家、市民、法人が協力して取り組むべき8つの課題を提起した。国連ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals :MDGs) である (UN DESA 2010)。2015年を達成年限に設定された、この目標の達成には、セクター横断的なパートナーシップとともに、従来の国際開発支援において重視されてきた「援助」という発想ではなく、「取引」が重視されている (UNEP and PWBLF 1994)。国連は、この目標の幾つかの達成実現の担い手として民間によるビジネスに期待している (WBCSD 2005; UNDP 2010; グラティ他 2011 参照)<sup>2)</sup>。

ただし国際開発・協力のあり方が「援助」から「取引」にパラダイム転換したように、従来のビジネスのあり方とは異なる、新たな国際開発型ビジネススキームを前提とする。それを具体的に体现するのが、BoP (Base or Bottom of Pyramid) ビジネスという途上国を舞台としたビジネスである。そして国連が、国際開発型ビジネスとしてのBoPビジネスのモデルに位置づけるのが、インクルーシブ・ビジネスモデル (inclusive business-model: 包括的ビジネスモデル) である (UNDP 2010; グラティ他 2011)。それは社会的責任ビジネスの概念とも関連する (新

1) たとえば米国の経済誌 Inc. は1990年6月号のカバーストーリーにおいて、彼女を「ビジネスの概念を永遠に変えてしまった女性」と評している。

2) その達成への寄与が株式会社制度のプレゼンス保持に重要な役割を果たすのかもしれない。少なくとも株式会社企業の正統性 (株式会社の役割、あり方に関する概念的規定) に影響を与えるのかもしれない。

谷 2009; 水尾 2010; 高岡 2010)。この国際開発型ビジネススキームのビジョン、展開、そしてマネジメントの諸原則の骨子が Business-as-unusual の考えと通底しているのである。

本稿は、インクルーシブ・ビジネスモデルや BoP ビジネスに関する諸論者の見解の検討から、MDGs の達成に寄与する国際開発型ビジネススキームのあり方やその成功に向けた課題を明らかにすることを目的とする。

まず次節では MDGs とビジネスとの関係を検討する。MDGs の構成や特徴を概観し、その達成にビジネスが重要な役割を担っていることを明らかにする。

そして3節では、国際開発型ビジネス・モデルとして位置づけられているインクルーシブ・ビジネスモデルや BoP ビジネスについての見解をまとめ、国際開発型ビジネススキームの特徴を提示し、その実現のための課題を検討する。

最後に結論では、本稿の含意と残された課題を、ポスト MDGs に向けた国際開発型ビジネススキームのビジョンや原則と関連づけて、提示する。

## II . MDGs とビジネス

### 2-1: MDGs の構成と課題の焦点

MDGs は表1のように、8つの目標と、各目標を実現するための21の到達目標<sup>ターゲット</sup>、そしてそれらを測るための60の指標から構成されている。中心となる8つの目標は、①「極度の貧困と飢餓の撲滅」、②「初等教育の完全普及の達成」、③「ジェンダー平等推進と女性の地位向上」、④「乳幼児死亡率の削減」、⑤「妊産婦の健康の改善」、⑥「HIV/エイズ、マラリアなどその他疾病の蔓延防止」、⑦「環境の持続可能性確保」、そして⑧「開発のためのグローバル・パートナーシップの推進」、である。

これらの目標は、国連が推進してきた人権を基盤とした人間開発や環境利用の考えを多分に反映しているが、本稿の見立てでは、これら8つの目標はすべてが並列かつ同質の目標ではなく、5つの領域の課題に再構成できる。それらは(1)貧困の撲滅(目標1)、(2)教育(目標2、3)、(3)医療/保健衛生(目標4,5,6)、(4)環境(目標7)、そして(5)開発のためのパートナーシップの推進(目標8)、である。そして図1のように、(1)の極度の貧困・飢餓の撲滅という目標を中心に構図化し得る。MDGs 目標2から7それぞれも、国連が提唱してきた諸々な宣言や国際条約および協定などにおいて注視されてきた問題であり、個々に MDGs とは別途取り組まれてきた問題でもあり<sup>3)</sup>、それぞれが独立して達成されるべき重要な問題でもある。しかし MDGs の焦点は世界の貧困問題の改善にある。

UNDP (2010, pp.31-36.) は、センの言葉を引用して、貧困の本質を「機会の不足」である、

3) たとえば第四回世界女性会議における北京宣言、地球環境サミットにおけるリオ宣言やアジェンダ21など。

表1: MDGs の構成

目標	ターゲット	指標
I. 極度の貧困と飢餓の撲滅	ターゲット 1-A: 2015 年までに 1 日 1 ドル未満で生活する人口の割合を 1990 年の水準の半分に減少させる。	1-1 1 日 1 ドル未満（購買力平価換算）で生活する人口の割合 1-2 貧困ギャップ比率 1-3 国内消費全体の内、最貧の人口の占める割合
	ターゲット 1-B: 女性、若者を含むすべての人々に完全（＝働く意思と能力を持っている人が適正な賃金で雇用される状態）かつ生産的な雇用とディーセントワークを達成する。	1-4 就業者 1 人あたりの GDP 成長率 1-5 就業者に占める就業者の割合 1-6 1 日 1 ドル（購買力平価換算）未満で生活する就業者の割合 1-7 全就業者に占める自営業者と家内労働者の割合
	ターゲット 1-C: 2015 年までに飢餓に苦しむ人口を 1990 年の水準の半分に減少させる	1-8 低体重の 5 歳未満児の割合 1-9 摂取エネルギー消費が必要最低限のレベル以下の人口の割合
II. 初等教育の完全普及の達成	ターゲット 2-A: 2015 年までに、すべての子供が男女の区別なく初等教育の全課程を修了できるようにする。	2-1 初等教育における純就学率 2-2 第一学年に就学した児童の初等教育最終年度まで到達した児童の割合 2-3 15 ～ 24 歳の男女の識字率
III. ジェンダー平等推進と女性の地位向上	ターゲット 3-A: 可能な限り 2005 年までに、初等、中等教育における男女の格差を解消し、2015 年までにすべての教育レベルにおける男女格差を解消する。	3-1 初等、中等、高等教育における男女比 3-2 非農業部門の賃金労働における女性の割合 3-3 国会における女性議員議席の割合
IV. 乳幼児死亡率の削減	ターゲット 4-A: 2015 年までに 5 歳未満の死亡率を 1990 年の水準の 3 分の 1 に削減する。	4-1 5 歳未満児の死亡率 4-2 乳幼児死亡率 4-3 1 歳児のはしかの予防接種受診割合
V. 妊産婦の健康の改善	ターゲット 5-A: 2015 年までに妊産婦の死亡率を 1990 年の水準の 4 分の 1 に削減する。	5-1 妊産婦死亡率 5-2 医師、助産師など専門技能を有した者の立ち会いによる出産件数の割合
	ターゲット 5-B: 2015 年までにリプロダクティブヘルス（性と生殖に関する健康）への普遍的アクセス（必要とする人が利用できる機会を有する状態）を実現する。	5-3 避妊具の普及率 5-4 若年者出産の比率 5-5 産前ケアの保険適用範囲（最低 1 回の訪問と最低 4 回の訪問） 5-6 家族計画に対する未対処のニーズ
VI. HIV/エイズ、マラリア、その他疾病の蔓延の防止	ターゲット 6-A: HIV/エイズの蔓延を 2015 年までに食い止め、その後減少させる。	6-1 15 ～ 24 歳人口に占める HIV 感染率 6-2 直近のハイリスクなセックスでのコンドーム使用 6-3 HIV/エイズに関する包括的で正しい知識を有した 15 ～ 24 歳の人口の割合 6-4 10 ～ 14 歳のエイズ孤児とそうでない児童の就学比率
	ターゲット 6-B: 2010 年までに HIV/エイズの治療への普遍的アクセスを実現する。	6-5 症状の進行した HIV 感染者の、抗レトロウイルス薬を入手し得る割合

	<p>ターゲット 6-C: 2015 年までにマラリアおよびその他の主要な疾病の蔓延を阻止し、その後減少させる。</p>	<p>6-6 マラリア有病率とマラリアによる死亡率 6-7 殺虫処理済みの蚊帳を使用して就寝している 5 歳以下の子どもの割合 6-8 適切な抗マラリア薬によって処置されている 5 歳以下の子どもの割合 6-9 結核有病率および結核による死亡率 6-10 直接監視下処置短期コースの下で、発見、治療された結核患者の割合</p>
Ⅶ. 環境の持続可能性確保	<p>ターゲット 7-A: 持続可能な開発の原則を国家政策及びプログラムに反映させ、環境資源の損失を阻止し、その回復を図る。</p>	<p>7-1 国土における森林占有率（国土における森林面積の割合） 7-2 Co2 の総排出量、1 人あたり排出量、GDP1 ドル（購買力平価換算）あたり排出量 7-3 オゾン層破壊物質の消費量</p>
	<p>ターゲット 7-B: 2010 年までに生物多様性の損失を相当程度減少させ、その後継続的に減少させ続ける</p>	<p>7-4 安全な生物学的限度内の漁獲ストックの割合 7-5 利用された総水資源の割合 7-6 保護された陸地と海域の割合 7-7 絶滅危惧種の割合</p>
	<p>ターゲット 7-C: 2015 年までに安全な飲料水と基礎的な衛生設備を継続的に利用できない人々の割合を半減させる。</p>	<p>7-8 手の加えられた飲料水資源を利用する人口の割合 7-9 手の加えられた衛生施設を利用する人口の割合</p>
	<p>ターゲット 7-D: 2020 年までに最低一億人のスラム居住者の生活を大幅に改善する。</p>	<p>7-10 スラムに居住する都市人口の割合</p>
Ⅷ. 開発のためのグローバルパートナーシップの推進	<p>ターゲット 8-A: 一層開放的で、ルールに基づいた予測可能でかつ差別的でない貿易及び金融システムを構築する（良い統治、開発及び貧困削減を国内的及び国際的に公約することを含む）。</p>	<p>以下に記載された指標の幾つかは後発開発途上国、アフリカ、内陸開発途上国、小島嶼開発途上国に関して、それぞれ個別にモニターされる。</p>
	<p>ターゲット 8-B: 後発開発途上国の特別なニーズに取り組む（[1] 後発開発途上国からの輸入品に対する無税、無枠、[2] 重債務貧困国 ;HIPC に対する債務救済及び二国間債務の帳消しのための拡大プログラム、[3] 貧困削減にコミットしている国に対するより寛大な ODA の供与を含む）</p>	<p><u>ODA</u> 8-1 OECD 開発援助委員会ドナー諸国の GNI 比での ODA 支出純額（全体および後発開発途上国に対する）の割合 8-2 基礎的社会サービスに対する開発援助委員会ドナーの分野ごとに配分可能な二国間の ODA 割合（基礎教育、プライマリーヘルスケア、栄養、安全な水と衛生）</p>
	<p>ターゲット 8-C: （バルバドス・プログラム及び第 22 回国連総会特別会合の規定に基づき）内陸開発途上国及び小島嶼開発途上国の特別なニーズに取り組む</p>	<p>8-3 開発援助委員会ドナー諸国の紐付きではない二国間 ODA の割合 8-4 内陸開発途上国の GNI に対する ODA 受領額 8-5 小島嶼開発途上国の GNI に対する ODA 受領額</p>

	<p>ターゲット 8-D: 債務を長期的に持続可能なものとするために、国内及び国際的措置を通じて開発途上国の債務問題に包括的に取り組む</p> <p>ターゲット 8-E: 製薬会社と協力して、開発途上国において人々が安価で必要不可欠な医薬品を入手できるようにする。</p> <p>ターゲット 8-F: 民間部門と協力して、特に情報・通信における新技術による利益が得られるようにする。</p>	<p>8-6 先進国における、開発途上国および後発開発途上国からの輸入品の無税輸入の割合（価格ベース。引きを除く）</p> <p>8-7 先進国における開発途上国からの農産品、繊維・衣料品輸入に対する平均関税率</p> <p>8-8 OECD 諸国における国内農業補助金の GSP 比</p> <p>8-9 貿易キャパシティ育成支援のための ODA の割合</p> <p>8-10 重債務貧困国（HIPC）イニシアチブの決定時点及び完了時点に到達した国の数</p> <p>8-11 HIPC イニシアチブのものでコミットされた債務救済額</p> <p>8-12 商品及びサービスの輸出額に対する債務返済額の割合</p> <p>8-13 安価で必要不可欠な医薬品を継続的に購入できる人口の割合</p> <p>8-14 人口 100 人あたりの固定電話回線加入者数</p> <p>8-15 人口 100 人あたりの携帯電話加入者数</p> <p>8-16 人口 100 人あたりのインターネット利用者数</p>
--	---	---

と捉えている。お金や資源の不足だけではなく、資源を使いこなすための能力の不足、知識や技術の欠如、そしてそれらを得るための教育の機会が奪われていること、そして同様に健康でないこと、健康に過ごす機会に恵まれていないことなどが、機会の欠如に含まれ、そして貧困を助長し、構造化する要因と認識されている。

様々な機会の不足は貧困層が社会的に排除されていることが影響していると指摘する<sup>4)</sup>。機会の欠如によって、かれらは自らのもつ力を活かし、有意義で価値ある人生を選ぶ機会にも恵まれないというのである。

図 1 の (2) 教育 (目標 2,3) や (3) 医療・保健衛生 (目標 4,5,6) は貧困を助長、構造化する問題への対処を目指す。MDGs の目標 7 の環境の持続可能性 (再構成の (4) 環境) は、富の増大を担う資源の利用可能性と人間の生活の基盤確保を指向する目標である。貧困の改善にはこれまで以上の富の増大を必要とする。地球環境の持続可能性は貧困を改善する、つまり言い換えれば経済発展の幅や質を左右する、原資となるからである。

したがって MDGs の目標 2 から 7 は、現在機会の欠如に見舞われている貧困層を救済する

4) これには市場に参加する機会、つまり自らの能力や資源を正当な価値によって売買するチャンスやそもそも市場にアクセスする上での不公平や不備（市場へのアクセスに物理的に距離があったり、従って時間がかかったり、そもそも自らの資源の妥当な価値を判断する情報の不足）も含まれる。



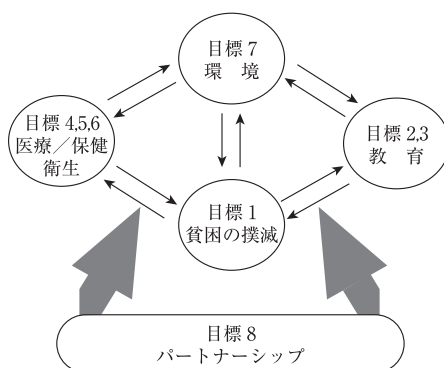


図1: MDGs の構造

と同時に、貧困を次世代に連鎖させないよう、貧困の構造そのものを改善するための課題とも捉えられるのである。

そしてMDGsの目標8(⑤)のパートナーシップという課題はその推進も重要な目標の一つではあろうが、同時にMDGsの実現にコミットする諸アクターの基本行動原則としての性質をも持つと言える。

ところで従来MDGsに掲げられているような課題、とりわけ途上国を中心した地域における貧困改善や教育、医療・保健衛生の問題に対して、国連を中心とした国際機関が採用してきたアプローチは主に国際協力・援助という姿勢であった。貧困やその元凶となる諸問題を放置することは、世界経済の成長はもちろん、国際秩序の維持にとって重大なリスクとなる。それを事前に取り除くという、援助側にとっての益を念頭に置いた、狙いがあったとしても、MDGsの諸目標は人道主義に基づく慈善的な援助が主流であった。貧困層は救済され、援助される対象であった。

しかし国連や国際機関主導による、援助パラダイムの開発は、十分な成果をあげてこなかった。たとえば欧州委員会の開発政策担当の元委員ミッシェルは、チャリティー主導の開発政策は十分な成果を挙げられなかったと指摘している(日本貿易振興機構 2010, p.15)。ロンドン(2011, p.88)によると、過去60年間、1兆5千億ドル以上の援助や寄付金が開発途上国に注ぎ込まれてきたが、貧困指標にはあまり改善がみられないという。

慈善もしくは援助パラダイムの開発が失敗した理由について、イースタリー(2009)は以下のように指摘する。まず従来の開発援助をトップダウン式の開発プログラムであったと指摘し、それらは善意に基づいていたとしても、貧困層や援助対象者の実情やニーズに本質的には目を向けず、援助側の都合を傲慢に押しつける姿勢であったと批判する。そこには援助側を優、被援助側を劣と位置づけ、一方的に優の価値観を劣に押しつけ、無言の同化を迫る施策であると被援助側に受け止められても仕方がなく、かれらの拒絶を招く結果になったというのである。

さらに援助という名の下で、無償でモノを与えることが、貧困層もしくは被援助側の自立心

や能力を削ぎ、ある種のたかり屋根性を醸成させてしまったという。そうした習性は、経済活動の基本である取引の感覚を蝕み、かれらの実情やニーズにかなった財やサービスを妥当な価格で提供し得たとしても、売買ではなく供与を期待した振る舞いに陥らせてしまったという（ロンドン 2011, pp.107-108.）。それでは益々市場としての価値を減退させてしまうことになる<sup>5)</sup>。魚の釣り方ではなく、魚を与えてしまったことによって、問題を改善・解決するどころか、事態を慢性化させてしまったのである。

## 2-2: MDGs のビジネスへの期待とポテンシャル

援助アプローチの失敗を踏まえ、MDGs において重視されるのは、民間を中心した取引である。つまり従来、援助の対象であった貧困層や途上国をビジネスの対象にするというアプローチである。もちろん援助パラダイムの枠組みにおいても、民間企業は国際開発に関与していた。しかしそこでの民間企業の取引は国際機関からの依頼を受けたもので、貧困層や被援助側を直接の取引相手としていたわけではない（高岡 2010, p.403）。

実際 MDGs の達成に向けて、ビジネスの活躍する領域は多岐に及ぶ。基本となるのは、ハード、ソフト双方のインフラ整備である。たとえばハードに関しては、道路、上下水道（水の浄化もしくは衛生的な水の供給）、発電、情報通信など、である<sup>6)</sup>。従来途上国政府が担うべき役割であるが、これらのハードインフラの構築は MDGs の幾つかの目標に直接寄与すると同時に、MDGs を実現する基盤を提供することになる。ソフトに関しては、教育、医療・保健衛生、金融サービスに関わるビジネスが該当する。教育や医療・保健衛生に関しては、直接営利企業がその目標の達成を担わないかもしれないが、表 1 のターゲット 6-A,B,C やターゲット 8-E にあるように、医薬品・医療器具の開発・供給において、また情報通信技術を通じて、遠隔医療

---

5) また途上国側の高官の汚職を排除できなかったことも援助パラダイムの開発が失敗した要因とも指摘されている。

6) サンヨーはウガンダの無電化地域において小型の太陽電池パネルを電源とする LED ランタンを販売している（<http://panasonic.co.jp/sanyo/corporate/message/bop/lantern/> 参照）。それらは薪や灯油系の燃料でしか灯りをとれない戸別向けに販売される。薪や油はススを出す。それは健康被害の一因でもあり、火災につながる危険もある。発電システムは通常の発想では、巨大な発電所と送電網による巨大インフラをイメージするが、それらは莫大な費用を要する。財政基盤の弱い途上国では政府によるインフラ整備もままならない。また一民間企業が自己資金のみでそうしたインフラを広大な国土を対象に整備するのも困難である。

サンヨーのソーラーランタンなどは、オフグリット型と呼ばれる。小型の太陽光、風力発電装置などは、一度に大量の電力を地域全体に供給することはできないかもしれないが、戸別には供給し得る。何より莫大なインフラ投資を必要とせず、民間による機会の不足を改善するビジネスとして展開し得る余地が高い。こうしたオフグリット方式は発電だけではなく、固定電話網に対する携帯電話網のような情報通信にも活用される。

灯りや通信の確保は、不便や格差を改善する便益であるが、燃料を採取するための労働時間の削減などにもより、学習時間や機会が確保されることにもつながる。ハードのインフラ型ビジネスといっても、従来とは異なる新しい方法で、同等の効用を提供し得る余地が技術革新によって可能になっている。

や教育、金融取引の容易化への寄与を通じて、重要な役割を担い得る。さらに住宅や食糧生産・流通、そして電力供給などを通じて環境の持続可能性に寄与し得る。

これら以外にも、何気ない消費財の供給、その現地での生産などは、MDGsの幾つかに寄与する<sup>7)</sup>。たとえばグラディ他(2011)はMDGsを達成するためにビジネスが担い得る役割と、MDGsの実現に関与し得るアクターとしての事業体の能力、そしてMDGsにコミットする動機やメリットの違いを示している。それらは表2、表3に示す通りである。

MDGs達成に果たすビジネスの基本的役割として、表2の6つの役割を提示している。それらは①成長の促進、②貧困層をバリューチェーンに包含する、③知識や能力を構築する、④革新的アプローチの創出、⑤国境を越えた成功モデルの普及、そして⑥貧困改善策への経験に基づいた知の反映、である。そしてMDGsにコミットするビジネスアクターのタイプとMDGs達成に果たすそれぞれのアクター別の能力やコミットの動機やメリットを表3のように指摘している。アクターとして(1) 多国籍企業、(2) 大規模国内企業、(3) 地元中小企業、そして(4) ソーシャルビジネス<sup>8)</sup>を含むNPO<sup>9)</sup>、の4タイプを示している。

こうした多岐に及ぶ業種の豊富さだけでなく、事業展開する際の事業体のマネジメント(たとえば雇用慣行など)を通じて、MDGsの達成に寄与し得る。たとえば雇用機会の創出である。貧困層もしくは従来の被援助層を雇用することはかれらに所得や技能の向上のチャンスを生み出し、機会の不足を自ら改善する力を与えることになる。そして表1目標1のターゲット1-Bにあるように、職場におけるディーセントワーク<sup>10)</sup>の推進は業種に関わりなく、MDGsの

---

7) たとえば石けんは、保健衛生の改善に寄与する消費財である。手洗い習慣の啓蒙キャンペーンを通じて、保健衛生環境の改善と販売促進とが両立する場合もある。ユニリーバは途上国において、はやくからこうした活動に非常に熱心であり、ビジネスとしても、衛生環境の改善にも実績を上げている(ブラハラード2010, pp.377-412. 参照)。他にも日本ポリグルは衛生的な飲み水を供給するシステムの整っていないバングラディッシュの農村地域などを対象に、低所得者でも購入し得るように、少量小分け化されたスティック状に包装した水の浄化剤を一本単位で販売している(小田、大和2010)。雨水や井戸水の不純物を吸着沈殿させ、安全で衛生的な飲み水を確保する術を提供しているが、こうした商品はMDGsの目標4や5に大きく寄与する。途上国における乳幼児死因の一つに下痢があり、それには不衛生な水の摂取が影響している。衛生的な水の確保は乳幼児や妊産婦に限らず、健康を確保する基本となる。また住友化学が販売するオリセットネットは、MDGsの目標6に直接的に貢献する。蚊はマラリアをはじめとする伝染性の疾病を媒介する(<http://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/africa/olysetnet.html> 参照)。

8) 2006年にノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌスの提唱した概念で、制度上は株式会社でありながら、出資者に出資額を超える配当を行わないことや社会的課題解決に資する事業にのみ利益を再投資することを規定する資産制限を設け、それらを定款に組み込むことで、株式会社でありながら、非営利組織のような運用を目指す事業体のこと。設立趣旨書や定款に記載していることで、こうした考えに同調してくれる出資者のみから資金を集める。株式会社を株主(出資者)にとつての富の増殖機関としてではなく、社会的問題解決の装置として運用しようとする試みである。

9) ここでのNPOという位置づけは、実際に事業を行うアクターとしての側面だけではなく、資金を提供し社会的起業をサポートする国際的な財団や現地の事情を提供し、多国籍企業などをサポートするシンクタンク系のNPOや地域に根付いた住民相互の互助会的な組織なども含まれる。



表2: MDGs を達成するためのビジネスの役割

役割	内容
①成長を促進する	雇用創出や所得向上に貢献し、また納税によって政府財政を増やすことで、社会インフラや公共サービスを通じて社会に利益を還元する。
②貧困層をバリューチェーンに取り込む	顧客や消費者として、また従業員や生産者、事業主として供給側に取り込む。これにより企業は利益を生み出し、イノベーションを促進し、市場を創出し、サプライチェーンを強化することができる。また貧困層にとっては、高い生産性や安定した収入、一層のエンパワーメントにつながる。
③知識や能力を構築する	HIV/ エイズをはじめとする疾病への対策には、製薬会社や医療ケアサービス団体、水や公衆衛生の業者など、様々な関係者の協力が必要である。技術力だけではなく、ビジネスの経営能力が重要となる。
④革新的アプローチを創造する	情報通信技術をすべての人々に提供するためには、データ処理能力の技術革新や新しいビジネスモデルが必要となる。
⑤国境を越えて成功したアプローチを広める	政府とは異なり、多くのビジネスは小規模な場合でさえも、いくつもの国で取引や事業活動を展開している。それにより革新的な解決策を普及させる役割を担い得る。
⑥貧困策への政策提言	変革の必要性は幅広く認識されているものの、世界貿易体制や農業市場は、未だに途上国にとって不利な状況を与えている。ビジネスプレイヤーが変革を提唱し、MDGs を支援するために協力することによって、政治面で改善をもたらすことができる。

出典：グラディ他著（2011p.6）

表3: MDGs 達成に向けた各事業体の能力とコミットの動機

事業体の形態 (アクターの形態)	各事業体の能力	各事業体の MDGs 達成にコミットする動機 (メリット)
(1) 多国籍企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルな知名度</li> <li>・グローバルサプライチェーンの利用</li> <li>・様々な国での事業活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動団体からの圧力や監視の回避</li> <li>・信用できる、質の高いサプライヤー関係の模索</li> <li>・低所得コミュニティにおける新しい成長市場の模索</li> </ul>
(2) 大規模現地国内企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模な地元の労働力</li> <li>・地域コミュニティへの精通度</li> <li>・行政との長い信頼関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティとの歴史的なつながり、従業員やその家族、またコミュニティに対する責任（たとえば社会的サービスの提供）</li> <li>・事業発展に有利な地元の低所得コミュニティとの価値観の共有（外国企業よりも有利）</li> <li>・国の安定した制度環境への依存</li> </ul>
(3) (現地) 中小企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員、顧客、ビジネスパートナーとの緊密なつながり</li> <li>・貧困層へのサービス提供や雇用創出などの最終手段</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員やビジネスパートナーとの個人的なつながりを基にする既存の関係への依存</li> <li>・競争力のある隙間市場が必然的に存在する</li> </ul>
(4) NPO（ソーシャルビジネスを含む）など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織理念による主導（利益重視ではない）</li> <li>・新しいビジネスモデルへの投資や試みに柔軟であること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理念を達成するための財政的な安定性や計測可能なモデルの模索（解決策を実行するための他者支援も含む）</li> <li>・低所得コミュニティの人々に所得や雇用の機会を創造することを目的としている</li> </ul>

出典：グラディ他（2011, p.5, p.8）を基に作成。

中心課題である貧困問題に直接寄与することを意味する。MDGs にコミットする事業体のマネジメントにおいては、こうした点の考慮と実践が期待される。

しかし既存モデルによる取引パラダイムもしくはアプローチのビジネスも万能ではなく、国際開発のパラダイムが援助から取引に転換したように、国際開発を担うビジネスにも従来のアプローチからの転換が求められている。また各アクターがそれぞれ単独で MDGs にコミットするよりも諸アクターが連携し、MDGs の達成に向けてビジネス・プラットフォームを構築・機能させることがより重要になる。

そのモデルと注目されているのが、インクルーシブ・ビジネスモデルであり、国連やその関連機関は、インクルーシブ・ビジネスモデルに基づく BoP ビジネスを国際開発型ビジネススキームとして推奨している。次節ではその国際開発型ビジネススキームとしての特徴やポテンシャルをまとめてみよう。

### Ⅲ. 国際開発型ビジネススキームの特徴と課題

#### 3-1: 国際開発型ビジネスモデルとしてのインクルーシブ・ビジネス

インクルーシブビジネスは、包括的ビジネスを意味し、UNDP や GIM (Growing Inclusive Markets) イニシアチブなど、国連やそこに縁のある国際機関が推奨する概念である (UNDP 2010, 2012a, 2012b, UN DESA 2012, WBCSD 2005)。包括の対象となるのは、グローバル市場経済から除外されていた人々、地域、つまり主として BoP (Base or Bottom of Pyramid) と呼ばれる貧困層であり、かれらを、グローバル資本主義経済の富の創造と分配の枠組みに包含していくという指向を特徴とする。しかもかつての援助パラダイムの反省から、市場経済から排除されてきた BoP 層を下に見るのではなく、対等もしくは既存の (経済やビジネスなどの) システムの変革を主導する知を提供している存在と位置づける、ある種の畏敬の念をもって接する対話指向を原則に据えている。しかも援助パラダイムではないので、かれらとの関係は慈善や支援ではなく、諸々の配慮を前提とはしても、経済「取引」を大前提とする。BoP をビジネスの対象とみなし、かれらにとっての不備を、ビジネスを通じて改善、緩和、解決することで、社会的課題の解決にコミットすると同時に利益獲得という商業的成功をも成し遂げようとするところに最大の特徴がある。

たとえば、UNDP (2010, p.18) は貧困改善を目的とした人間開発における目標として、以下の4つを提唱している。それらは、1) 貧困層の基本的ニーズに応える、2) 貧困層の生産性を向上させる、3) 貧困層の収入を増やす、そして4) 貧困層をエンパワーする、である。貧困層

✓ 10) 労働や市民生活に関する諸権利が保障され、労働に見合った十分な収入を得て、適切な社会保障のある、生産的で、働き甲斐のある人間らしい仕事を指す概念である (UNDP 2010, p.12, ISO/SR 国内委員会 2011, p.109)。

をバリューチェーンに組み込むことで、こうした課題にコミットしながら利益をも上げることを目指す事業様式をインクルーシブビジネスと捉えている（UNDP 2010, pp.2-3.）。

GIM イニシアチブはビジネスによる人間開発や MDGs 達成への貢献を組織の目的に掲げており、多国籍企業、現地大企業・中小企業、社会起業家などの民間組織と公的機関などの連携を通じて、BoP 層をバリューチェーンに包括することで、事業収益の向上と社会問題・課題の改善という社会貢献を同時に追求しようとする事業様式を GIM アプローチと称している<sup>11)</sup>。また BCtA（Business Call to Action）も、長期的な視点で商業目的と開発目的を同時に達成できるビジネスモデルにインクルーシブ・ビジネスを位置づけている<sup>12)</sup>。

援助パラダイムの枠組みにおいて展開されてきた、贈与、補助金、寄付・寄贈などは、返済や還流を必要としない、もしくは伴わない資本の移動である（UNDP 2010, p.113）。開発援助が市場を通じない外部からの資源投入を手段とした富の再分配制度だとすると、国際開発型ビジネススキームは、市場経済・貨幣経済に組み込まれてこなかった人々に、経済原則を基調とした機会を提供することで、グローバル経済にプレイヤーとして参画・統合することを基本とする（笠原 2009, p.13）。インクルーシブ・ビジネスという概念は、市場を介した資本・資源の移動であり、単なる富の再分配ではなく、BoP を富の創造の場として、そしてそのプレイヤーとして位置づけている。この点が援助という発想の開発とは決定的に異なる。

また企業による開発へのコミットスタイルとしても、従来のような、本業とは切り離された慈善的な社会貢献活動ではなく、利益や成長などの商業的成長を追求するビジネスである。貧困という社会的課題を解決するビジネスではなく、貧困層における機会の不足を改善する事業によって、社会的課題への寄与を成し、正当な報酬として企業利益の向上や成長を図るのである。

UNDP（2010, pp.48-50.）は、インクルーシブ・ビジネスを阻む要因として、表4のような5つの不足を指摘している。これらの「機会の不足」は BoP ペナルティと呼ばれている。これらは BoP という市場においてビジネスの展開を阻む要因であると同時に、BoP ビジネスとして取り組まなければならない課題を示している。

---

11) GIM は UNDP が主導して、複数の関係機関が協力して、実施している調査、啓蒙のためのグローバルイニシアティブである。インクルーシブ・ビジネスモデルを世界中の貧困層に新しい機会とより良い生活を提供するスキームと位置づけ、それへの理解と普及を活動の目的としている。そしてインクルーシブ・ビジネスモデルを通じて、人間開発とミレニアム目標の達成に貢献することを目指している（[http://www.undp.or.jp/private\\_sector/gim.shtml](http://www.undp.or.jp/private_sector/gim.shtml) 参照）。

12) BCtA とは 2008 年に発足した企業、政府、国際援助機関が集まった、グローバル会員ネットワークであり、BCtA は企業のコアとなる技術を適用しながら、貧困層の成長を活性化させ、ミレニアム開発目標の達成を促進することを目的としている。主要メンバーにはオーストラリア国際開発機関（AusAID）、オランダ外務省、イギリス国際開発局（DFID）、アメリカ国際開発庁（USAID）、UNDP、国連グローバルコンパクト、クリントン・グローバル・イニシアチブ、国際ビジネス・リーダー・フォーラムなどが名を連ねている（[http://www.undp.or.jp/private\\_sector/bcta.shtml](http://www.undp.or.jp/private_sector/bcta.shtml) 参照）。

表4: インクルーシブ・ビジネスの制約

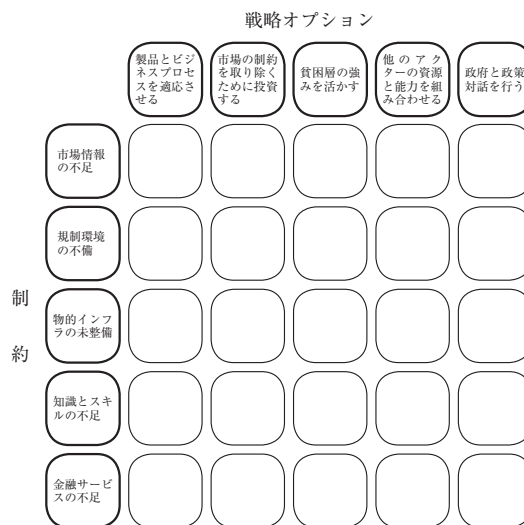
阻害要因	特徴
(1) 市場情報の不足	貧困者層についての知識、かれらニーズや嗜好、労働力、生産者、事業主などとしてのかれらの力量などに関する情報を殆ど持ち合わせていないこと
(2) 規制環境の不備	ビジネスが機能するための適切な規制環境が欠如していること
(3) 物的インフラの未整備	道路、電気、通信、衛生環境などが十分に整っていないこと
(4) 知識とスキルの不足	製品や機器の使用手法や利点、有効な利用方法などを持ち合わせていないこと
(5) 金融サービスの不足	信用貸付を利用出来なかったり、不利な条件（法外な高利）でしか利用できないこと

出典：UNDP（2010, pp.48-9.）

表5: BoP 市場開拓の戦略課題

1) 製品やビジネスプロセスを貧困層のニーズや環境に合わせて適応させる
2) 市場の制約を取り除くために投資する
3) 貧困層の強みを活かす
4) 他のアクターの能力や資源を組み合わせる
5) 政府と政策対話を行う

UNDP（2010, pp.68-9.）



出典：UNDP（2010, p.69）

図2: GIM マトリクス

表4の(1)市場情報や(3)物的インフラ、(5)金融サービスなどの不足を緩和することそのものが、BoPビジネスの事業内容として展開する業種になるし、BoP層の便益性向上をもたらす効果をもつ。(4)知識やスキルの不足は、BoPビジネスをBoP市場/地域において事業展開する場合、マネジメント上留意すべき課題となる。(2)の規制環境の不備は当該国の政府機関や国際機関との連携が重視される問題となる。

こうした5つの不足という制約を踏まえ、UNDP(2010,pp.68-9.)はBoP市場を開拓するための戦略ベクトルを示している。それらは表5にある5つである。これらは表2で示した、グラディ他(2011)らが提唱する、MDGs実現に向け、ビジネスが担うべき役割と酷似する。たとえば製品やビジネスプロセスをBoP層に適合させることが、貧困層をバリューチェーンに包含し、成長を促進する基本となる。インクルーシブ・ビジネスの制約とBoP市場開拓の戦略ベクトルをクロスさせ、事業展開を考えているBoP市場の特性(重点課題やその性質、そして展開すべき事業領域・業種など)などを浮き彫りにする戦略マップが図2のようなGIMマトリックスである。

しかしBoPペナルティの解消に寄与するBoPビジネスすべてが、国際開発型ビジネススキームとして望ましいとは限らない。BoPペナルティの解消を図る事業様式が重要となる。

### 3-2: 包含と転換の差の含意：インクルーシブ・ビジネスモデルの陥穽と目標

ハート(2008;2011)やロンドン＝ハート(2011)などによると、多国籍企業を中心とした先進国サイドの企業によるBoP層を直接の対象にした事業様式には、表6に示すように、3つの段階がある。

それらは①プレBoPビジネス、②BoPビジネス第一世代、そして③BoPビジネス第二世代である。プレBoPビジネスは厳密にはBoPビジネスとしての事業様式ではないが、BoP層を対象にした事業ではある。つまりBoP層を対象したビジネスがすべてBoPビジネスという概念に含まれるわけではない。少なくともインクルーシブ・ビジネスに含まれるわけではない。

プラハラード＝リーベルサール(2001)はプレBoPビジネスを企業帝国主義として、以下のように批判した。それは援助パラダイムの開発が失敗した理由としてイースタリー(2009)が指摘したのと同様に、プレBoPビジネスは、現地のニーズや実情を鑑みず、事業方針も提供する財物も、企業側の都合をBoP層に押しつけるだけのものであった、という。

表6のプレBoPビジネスの事業展開の特徴を示す諸項目は、BoPビジネスを失敗に帰着させてしまう要因とも捉えられる。プレBoPビジネスとBoPビジネスを峻別するポイントはBoPペナルティの改善・緩和・解消に寄与するかどうか、それによってBoP層の利便性を向上させたり、貧困の構造そのものの改善に効果をもたらすかどうかにある。その点でインクルーシブ・ビジネスモデルは、BoP層に利便性を提供し、それによって企業成長を図ろうとする。

しかしハート(2008,pp.256-258.)らによると、第一世代と第二世代では、国際開発型ビジ



表6: BoP ビジネスの世代別事業様式の特徴

	ブレ BoP ビジネス	BoP ビジネス第一世代	BoP ビジネス第二世代
事業展開の 諸特徴	在庫や斜陽技術のはけ口	価格の変更	深い対話
	本社が唯一の革新と指揮の場	パッケージの変更	優先順位の逆転
	自社のやり方、当たり前押しつけ	低コスト生産	(BoP 層と企業の) 能力開発
	不信任を伴う商売	流通拡大	リープフロッグ・ソリューション
	文化的感受性、多様性配慮の欠如	世界の NGO との提携	ローカルパートナーのエコシステム
成功の鍵となる 事業原則 / 焦点	↑↓ 利潤の搾取	↑↓ 貧困層の顧客化	↑↓ 相互価値の共創

出典：拙稿（2010, p.403）を加筆修正。

ネススキームとして効果は決定的に異なる。第一世代と第二世代の分岐点は、BoP 層の位置づけにある。第一世代の焦点は貧困層の顧客化にある。企業はBoP 層への利便性の提供によって、機会の不足を緩和し、報酬として利益を獲得する。貧困層を取引の相手として市場開発するには、相当な労力と工夫を要する。可処分所得の低い、しかもサプライチェーンを有効に機能させるための物理的なインフラが十分でない場において、並大抵の合理化努力ではない。その工夫の一つが、PPP（popularly positioned products）戦略である。先進国市場と基本的には同質製品であっても、その販売の単位を代えることによって、販売価格を下げるものである。具体的には、ばら売りなどの少量小分け化販売、リースや集団を販売対象にするなどである。これらが表6のBoP ビジネス第一世代の諸特徴の価格やパッケージの変更に該当する。

販売価格を下げるための低コスト生産のために労働力をはじめとした資源を現地調達することも、この工夫に含まれる。表5の(3)の貧困層の強みを活かすことの中には、製品の供給や販売に貧困者層を労働力として雇ったり、共同で製品やプロセスを開発したり、かれらの社会的ネットワークを非公式な契約履行システムとして活用することが含まれている（UNDP 2010, p.69）。地元のネットワークを活かして、流通を機能させることもこの特徴に含まれる。表4の(2)にあるように、BoP 層には取引や契約の法規が十分に整っていない場合も少なくない。それを補うのが地元の地縁・血縁や慣習であり、流通システムの要員として現地のBoP 層を登用することは、販売促進上、信用獲得の一助にもなる（高岡 2010, pp.410-411.）。

これらはすべてBoP 層をバリューチェーンに組み込む活動そのものであり、機会の不足を改善する効果をもつ。究極の薄利多売でも、BoP 層の市場規模は5兆ドルとも見込まれており（高岡 2010, p.400）、主に多国籍企業を中心とした先進国企業をアクターとした場合、BoP ビジネス第一世代は、相当な企業努力を要するとはいえ、従来の成長ビジネスとしても魅力が大きい。自己利益を念頭においた成長指向のビジネスであったとしても、貧困層の顧客化を可能とするシステムの構築努力はBoP ペナルティの解消を接点として、利害の一致を見る。社会的課題の解決という意図の有無に関係なく、第一世代が成長指向の従来通りのビジネスであったと

しても、副産物として BoP ペナルティの軽減をもたらすのである。つまり第一世代においては、BoP は従来の成長戦略の場の一つという位置づけという色合いが濃くなる。

他方 BoP ビジネス第二世代の焦点は、相互価値の共創にある。相互の価値とは、BoP 層にとっては機会の拡充による BoP ペナルティの改善であるが、企業にとっては、既定路線に沿った量的拡大を意味する成長とは別次元の、企業変質の機会を獲得、実現していくことを意味する（ハート 2008, pp.168-186., pp.247-249., pp.271-274.; 高岡 2011, pp.86-90.）。

この焦点のために第二世代は独自の諸特徴をもつ。なかでも特長的なのは、「優先順位の逆転」である。これは BoP 層のニーズを把握することも含め、文化や習慣をより深く理解するために、対話や交流するステークホルダーの優先順位を逆転する、ということの意味する。従来のビジネスプロセスにおいて、その事業の成功の鍵を握っていた主要な顧客や企業活動に対して絶大な影響力を有したステークホルダーではなく、従来のビジネスの成功パラダイムからすれば配慮の対象外に置かれる、企業活動に対してパワーも利害の正当性も乏しいステークホルダーこそを重視する、という意向を意味する（高岡 2011, p.79）。

「貧困層と取引する」こと自体がこの点に該当すると解されるかもしれないが、ここでは販売促進に寄与する現地ニーズの掌握ということを凌駕している。既存の成功モデルやしがらみを断ち切り、既存の意思決定や発想の常識を自己否定する材料を得ることを狙いとしている。それは、クリステンセンのいうイノベーションのジレンマに陥ることを回避するためである（高岡 2011, pp.80-86.）。

表6のローカルパートナーのエコシステムという考えは BoP ビジネス第一世代の事業展開の諸特徴をすべて包含した考えに該当する。貧困層の顧客化という次元では、既存の技術や製品を BoP 層のニーズや特性に応じて提供することで、かれらに BoP ペナルティを解消する機会を提供するが、その成功は低位化にかかっている。販売価格を下げるために、販売量（単位）を少なくする、性能をシンプルにするなどして、先進国市場において標準となるポジション域よりも、低位に位置づけられるような製品・サービスのスペックにすることで、可処分所得の極端に低い BoP 市場においける供給余地を高める（高岡 2010, p.87）。

しかし、表6のリープフロッグ・ソリューションとは、当該企業における既存の漸進的な事業展開、技術革新の流れを断ち切り、少なくともそれらとは別枠で、しがらみやスイッチングコストから先進国の既存市場において展開しにくい、最先端 / 次世代技術の事業化を BoP においてこそ実践することを目指す<sup>13)</sup>。その勝算の根拠とされるのは、BoP が無垢の市場である、ということである。したがって、BoP 市場を細分化し、小規模の投資をそれぞれに行うことで、回収が容易になるかもしれないことが期待されている（ハート, 2011）。

BoP 層を市場経済システムに包括するだけではなく、先端技術の実用化により、BoP ペナル

13) 注6のサンヨーの事例を参照。

ティの解消をテコに、企業および技術のシステムを持続可能に転換することを射程に入れているのである（ロンドン 2011; 高岡 2011 参照）。

BoP ビジネス第二世代の必要性を強調するハート（2008; 2011）やロンドン（2011）は、UNDP（2010）などが推奨するインクルーシブ・ビジネスの欠点を以下のように指摘している。第1世代ベースのインクルーシブ・アプローチは貧困層を既存のグローバル経済システムに包含していくことに主眼があるが、既存の経済システムを支える技術体系の延長線上によるビジネスを基盤とした取引拡大では、機会の充足を補う富の増大をまかなえないと指摘する。これまで化石燃料の恩恵に与ってこなかった貧困層が BoP ビジネスによって、その益を享受し、それによってその労を担った企業が商業的に成功したとしても、MDGs の目標7にある環境の持続可能性は実現し得ない。それでは MDGs の達成は勿論、グローバル経済システムも存続し得ない。

インクルーシブ・ビジネスモデルの成功の鍵は、貧困層を既存システムに組み込むことだけではなく、それを介して既存の価値創造のシステムそのもの、それを支えてきた技術体系を、持続可能なモデルに転換することであり、それにこそ活用しなければならないと主張する。それでこそ貧困層と既存システムの双方にとっての相互価値になる、というのである。インクルーシブ・ビジネスモデルはシステムの領域外に位置づけられてきた貧困層などをシステムに包含するだけではなく、そのシステムそのもの、つまり富や価値の創造のあり方の転換につなげてこそ意義があり、BoP ベナルティの解消や MDGs へのコミットなどの社会的課題へのビジネスとしての取り組みは持続的に機能すると主張するのである。貧困層の包括は慈善ではなく、その転換の触媒として活用してこそ、インクルーシブ・ビジネスとしての BOP ビジネスは、MDGs に寄与すると同時に、株式会社企業の持続可能性に寄与するのである。これが可能になってこそ、貧困という社会的課題への取り組みによる報酬、つまり企業利益なのかもしれない。

ビジネスである以上、採算を無視して社会的課題にコミットすることは、仮に倫理的にいくら正しくとも、株式会社企業の担い得る役割ではない。国際開発型ビジネススキームは倫理的もしくは慈善的な意向に主導されようとも、従来通りの成長志向に主導されようとも、単なる貧困層の包含に終始するのではなく、価値（富）の創造の既存システムの転換にコミットし、実現することに成功の鍵があるといえよう。

#### **IV. ポスト MDGs に向けた国際開発型ビジネススキームの課題：むすびに代えて**

本稿は、インクルーシブ・ビジネスモデルの BoP ビジネスに関する見解の考察から、MDGs の達成実現に寄与する国際開発型ビジネススキームのあり方や課題について検討してきた。国際開発型ビジネススキームとしてのインクルーシブ・ビジネスや BoP ビジネスは、貧困という社会的課題の改善や緩和への貢献を通じて、企業成長を目指す事業展開を特徴とする。社会的

課題の解決への寄与を通じて、成長をまかなう市場を開拓する、もしくは先行して育成しようとするところに特徴がある。

こうした事業展開の特徴は CSR、とりわけ企業利益に叶う社会的責任の果たし方を議論する戦略的 CSR の着想に通じるところがある。いわゆる社会的責任ビジネスも諸々の社会問題や社会的課題に本業を通じてコミットし、株式会社企業の利益追求と、企業利益の足枷と捉えられがちであった社会的責任とを橋架する事業様式を模索する。これまで CSR 概念は、とりわけ門外漢からの認識では、富の分配の問題と扱われてきたのに対して、戦略的 CSR や社会的責任ビジネスという着想では、その利益の稼ぎ方そのものを問題にする。したがって本業の中で果たすべき役割として CSR を重視する。それは CSR という設定の範疇において、事業もしくは本業のあり方を問うことを意味する。そこでは少なくとも企業利益や成長を図ることと社会的責任を果たすことが矛盾するとは捉えられない。むしろ CSR は成長機会を探るフィルターに位置づけられる。社会的責任として求められる問題の周辺には未解決の社会的ニーズがあり、その改善にビジネスチャンスが潜んでいると捉えられる。

国際開発型ビジネススキームにしる、そのモデルと位置づけられるインクルーシブ・ビジネスモデルやそれに基づく BoP ビジネスにしる、そしておそらく社会的責任ビジネスも、社会的コミットと企業利益が両立する原理は、パイの拡大にある。国際開発型ビジネススキームにおいては、BoP 層という貧困層を経済/企業成長の場として開発もしくは育成することが、これに該当する。つまり国際開発型ビジネススキームの是非は成長戦略としての有効性からも評価されなければならない。そしてその是非の本質は、単に貧困層を既存の価値創造システムに包含するだけでは不十分であり、その包括を触媒として、その価値創造システムそのものを転換することにこそあった。これは既存の価値創造システムを現地に即して修正するという事ではない。

この点を射程にし、事業展開を図ることが国際開発型ビジネススキームにおいて企業が果たすべき最も重要な役割なのかもしれない。それによって MDGs の実現は勿論、企業にもメリットをもたらすことになる。企業と社会双方の持続可能な成長というメリットをである。

社会的課題へのコミットと企業利益を橋架する企業革新を射程にした成長戦略として、インクルーシブ・ビジネスやその BoP ビジネスが機能するには、以下の点が重要になる。ハート (2008, pp.256-258.)、ロンドン (2011) は、国際開発型ビジネススキームとして、BoP ビジネス第二世代を推奨する (ロンドン=ハート 2011, p.33)。BoP ビジネス第一世代から BoP ビジネス第二世代への移行と実践を推進するために、ラディカル・トランス・アクティブネスという考えを基盤にした BoP プロトコルやサステナブル・バリュー・ポートフォリオという手法を提起している (ハート 2008; Simanis=Hart 2008)。前者は企業革新につながる知の獲得を BoP 層からこそ発見しそれを企業組織に反映させていく学習と知識創造の方法を、後者は企業組織全体を持続可能に転換していくマネジメントを論じている<sup>14)</sup>。

それらの成功の鍵となる基礎は、自己とは異なる文化的差異や多様性を尊重しつつ、自己利益を目指した対話と企業制御にある。

BoP ビジネス第一世代は、従来当該企業に成功をもたらした、技術体系やそれに基づく財・サービスを BoP の状況やニーズに修正して提供する。そこでは事業慣行などにおいて膨大な改善や修正の工夫を要するであろうが、基本的に持続的イノベーションの範疇で行われる。少なくとも自社の既存の主顧客の要望やそれを充たす技術体系と矛盾しない形で BoP 市場に臨む傾向をもつ。しかし BoP ビジネス第二世代はある種の自己否定を前提とする。当該企業組織に成功をもたらした、技術体系、マネジメント、諸原則等々を自己否定し、破壊的イノベーションを成功に導くことが求められる（高岡 2011, pp.80-86.）。

成功を収めた企業が、しかもそれが依然として機能している最中に、自らの成功原則を否定し、それと決別して新たな方法を実践するには、慣れに回帰したいという衝動を抑えなければならない。その既存の方法でそれなりの成功、つまり利益を上げられる見通しがあれば、別の方法を試すには短期的もしくは慣れた方法で利益を獲得しようという衝動を抑え込まなければならない。外部から何の制約も課せられていない状況の中で、この克己はかなりの至難の業である。

そのためにかれらは BoP ビジネスを、特に第二世代として展開する際には、従来の企業組織とは別途、小規模な独立組織を立ち上げ、既存の事業とは切り離して独立して展開し、その成功を他の地域に転用して、投下資本を小規模に抑え、地域ごとに投下、こまめに回収しながら、最終的に既存の基幹事業を持続可能な技術体系に転換し、企業システムの変質を目指すことを提唱する。これは知識創造論における弁証法の正反合モデルを応用したイノベーションマネジメント<sup>15)</sup>の構図を企業グループ内に作り出し、そこでの相克からグループ企業全体の転換を構想するのである。しかも多元的に展開することを指向する。BoP は同質ではなく、地域によって大きく異なる。したがって BoP 市場を一緒に捉えるのではなく、細分化し、それぞれに応じた事業組織を現地に本体とは分離独立して設置し、それぞれ独自に展開することを指向する。相互尊重に基づく対話という原則は、地域ごとに異なる特性を知ると同時に、それぞれの地域の知恵を自己のイノベーションの源泉とする、肯定的自己否定を導く学習方法の学習のためにある（Simanis=Hart 2008; ロンドン 2011, p.61, pp.61-69.）。

したがって各地の事業組織の経営は、本国の本社とは独立して、現地に判断を委ねるように推奨する。こうした多元主義的経営は「経営の国際化」や国際戦略に関する議論において前提

✓ 14) これらの議論の詳細については、拙稿（2010, 2011）を参照のこと。

15) この件に関しては、野中郁次郎・勝見明 [2007]『イノベーションの作法』, 日本経済新聞社, 同 [2010]『イノベーションの知恵』, 日経 BP, 野中郁次郎・紺野登 [2003]『知識創造の方法論』, 東洋経済新報社, 紺野登 [2008]『知識デザイン企業』, 日本経済新聞社, などを参照。



となる発想とは異なる。それらは自国において成功をもたらした経営原則や手法を、相手国の実情に応じて修正しながらも、その移転を目指す傾向にある。しかし BoP ビジネスにおいては、BoP をビジネスに包摂しながらも、経営判断や事業展開のイニシアチブは BoP にある。それらのアイデアの源泉（それぞれの BoP 市場における事業展開の成功の秘訣、企業変質の種など）が BoP にあると考えるからこそ、相互尊重の対話を重視し、BoP を包括するのであり、そこから相互価値が発見し得ると考える。

こうした多元主義志向は、国際化やそれによる成長戦略の標準と大きく異なる。国際開発型ビジネススキームの特徴の一つでもある。

そして国際開発型ビジネススキームの正否は、企業組織の成長という問題を凌駕し、株式会社制度の存続や発展にもかかわってくる。株式会社制度・企業の正統性にある。

CSR という概念に対する批判にあったように、株式会社企業が自己利益を犠牲にして社会問題にコミットすることは制度的に矛盾すると捉えられる。国際開発型ビジネススキームは企業の自己利益を犠牲するのではなく、成長や収益獲得を念頭に貧困という社会的課題に本業を通じてコミットする。そこでは 1) 貧困層の包含だけではなく、自社の価値創造システムの転換という意向、2) そのイノベーションの知を獲得し、浸透・実践していくための多元主義的国際化指向、に加え、3) ペイシェント・キャピタルの確保が、国際開発型ビジネススキームとしてのインクルーシブ・ビジネスの機能化において不可欠となる。

ケネディ＝ノヴォグラッツ (2011, pp.91-94.) はペイシェントキャピタルについて以下のように指摘している。ペイシェントキャピタルは「寛容な資本」を意味するが、給付金ではない。元本に利子を上乗せし、返済することが求められる。ただしその利子は通常よりも低利で、かつ返済を求められる期間が長期に設定される傾向にある。ペイシェントキャピタルは投資家の収益を最大化することを追求するものではない。貧困などの社会的課題を解消するために、社会に最大限の影響を及ぼし、市場創出の触媒となることを目指す資本である。営利企業や非営利組織、もしくは社会起業家などが、利用可能な各種の資本の中では、従来のベンチャーキャピタルと慈善団体による寄付の中間に、もしくは開発援助と海外直接投資の中間に位置づけられる資本である、という。

つまりペイシェントキャピタルは、社会起業家や非営利組織にとって重要かつ利便性の高い資金源である。(1) 回収期間が長期で、かつ回収圧力も緩やかであり、(2) 経済的リターンの最大化よりも、社会や環境へのインパクトを優先し、(3) 従来の資本供給に比べリスク許容度が高い、からである(同上)。しかしペイシェントキャピタルは株式会社企業にも提供される。株式会社企業による社会的責任ビジネスや国際開発型ビジネスとしてのインクルーシブ・ビジネスの原資になり、実際それらの正否を左右する。

インクルーシブ・ビジネスがそのビジョン通り、社会的課題を解決しながら商業的成功を収めるには、したがって同じ成果を目指す社会的責任ビジネスや戦略的 CSR が機能するには、

かなりの時間を要する。株式会社企業への従来の枠組みにおける出資や投資のように、短期的な投資の回収やリターンの最大化を求めることは、インクルーシブ・ビジネスのような事業の意向や様式そのものを失敗に帰着させる要因になりかねない。ボディーショップ社は、同様のビジョンを持ちながら、株式公開したことによる資本原理の圧力によって、買収された。グラミンググループは、同種のビジョンを確保する手立てとして、資産制限を定款などに記述し、ビジョンを理念的に制度化したソーシャル・ビジネスを指向する<sup>16)</sup>。ソーシャル・ビジネスは制度的には株式会社である。

MDGs という大義を後ろ盾に、MDGs 実現に寄与しようとする国際開発型ビジネスには、その主要アクターが巨大多国籍企業であったとしても、ペイシエントキャピタルは、一企業による社会的責任ビジネスや戦略的 CSR よりは、集まりやすいのかもしれない。社会的課題への寄与と商業的な成功の達成の前提条件は比較的確保されやすいかもしれない。

しかし国際開発型ビジネススキームとして指摘した事業展開の特徴やビジョン、諸原則などの実現により重要なのは、したがって同じ成果を目指す社会的責任ビジネスには、大義を後ろ盾にしなくとも、ペイシエント・キャピタルと同様の効果を株式会社の行動原理において機能させる仕組みを考えることであろう。ペイシエント・キャピタルの諸原則は、株式会社企業による社会的責任ビジネスの実践には非常に有益である。しかしそのペイシエント・キャピタルの原資が国際開発型ビジネススキームや社会的責任ビジネスの諸原則に則って生み出されているとは限らない。従来通り、投資の最大化を目指した事業投資の成果を原資としていることを忘れてはならない。極論ではあるが、それが暴利を貪った結果生み出されたものなのだとすれば、ペイシエント・キャピタルとしての活用はマネーロンダリングか、せいぜい贖罪に等しいことになりかねない。

国際開発型ビジネススキームの理念を株式会社企業の事業展開においても機能させるには、投資家や出資者、経営者などを中心とした、企業利益を共有する利害アクターそれぞれが、自己利益の衝動を時限的に抑制することが重要なかもしれない。現時点においてこの抑制は、倫理や理念など個人の良心に依拠しているに過ぎない。それでは転換を指向する BoP ビジネス第二世代は、既存路線の拡張に依拠する成長指向の BoP ビジネス第一世代に駆逐されてしまうかもしれない。ハート (2008) の提唱するサステナブル・バリュー・ポートフォリオは第一世代に終始せず、第二世代を機動させ、企業組織を持続可能に転換するプロセスについては雄弁に論じているが (高岡 2011 参照)、BoP ビジネス第二世代が第世代との競争の中で、いかに勝ち抜くかは論じられていない。この点に関して、企業組織の戦略としては勿論、制度のあり方に関しても考察しなければならない。

国際開発型ビジネススキームの意向、したがって原理的には社会的責任ビジネスとも通じる、

---

16) 注 8 を参照。

転換的成長という企業利益と、社会的課題の改善、緩和、解決にコミットするビジネスを、長期的、安定的に機能、実現させうる制度的仕掛けを考察することが、本稿の次なる課題となる。

(2013.9.27 脱稿)

\* 本稿は著者らによる共同研究、科研費基盤研究 (C)「国際開発型ビジネススキームモデルとしての BoP ビジネスの調査・実証研究」(研究課題番号: 25380466) の研究成果の一端である。

## 参考文献一覧

- イースタリー著、小浜裕久、織井啓介他訳 [2009]『傲慢な援助』, 東洋経済新報社 (Easterly, William [2006] *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*, The Penguin Press)
- グラディ他著、国連開発計画在日代表事務所訳 [2011]『ミレニアム開発目標: 全ての人々のビジネス』 (Gradi, Christina, Sivakumaran, Subathirai et al. [2010] *The MDGs: Everyone's Business: How inclusive business models contribute to development and who supports them - Executive Summary* -, UNDP)
- ハート著、石原 薫訳 [2008]『未来をつくる資本主義』, 英治出版 (Hart, Stuart L. [2007] *Capitalism at the Crossroad: Aligning Business, Earth and Humanity*, Wharton School Publishing)
- ハート著、清川幸美訳 [2011]「緑の飛躍戦略」, ハート＝ロンドン編著所収, pp.133-162. (Hart, Stuart [2011] "Taking the Green Leap to the Base of the Pyramid", in London and Hart eds., pp.79-102.)
- ハート＝ロンドン編著、清川幸美訳 [2011]『BoP ビジネス市場共創の戦略』, 英治出版 (London, Ted and Hart, Stuart L. eds. [2011] *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, Pearson Education)
- ISO/SR 国内委員会監修、日本規格協会編刊 [2011]『ISO26000—社会的責任に関する手引き』
- 笠原龍二 [2009]「開発援助からみた BoP ビジネス」, 『ワールド・トレンド』, No.171, pp.10-13.
- ケネディ＝ノヴォグラッツ著、清川幸美訳 [2011]「4つのイノベーション — ペイシェントキャピタルの視点」, ハート＝ロンドン編著所収, pp.87-129. (Kennedy, Robert and Novogratz, Jacqueline [2011] "Innovation for the BoP: The Patient Capital Approach", in London and Hart eds., pp.45-76.)
- ロンドン著、清川幸美訳 [2011]「より良い事業を構築する」, ハート＝ロンドン編著所収, pp.53-85. (London, Ted [2011] "Building Better Ventures with the Base of the Pyramid: A Roadmap", in London and Hart eds., pp.19-44.)
- ロンドン＝ハート著、清川幸美訳 [2011]「BoP と富を共創する」, ハート＝ロンドン編著所収, pp.31-49. (London, Ted and Hart, Stuart [2011] "Creating a Fortune with the Base of the Pyramid", in London and Hart eds., pp.1-16.)
- 水尾順一 [2010]「戦略的 CSR の価値を内包した BoP ビジネスの実践に関する一考察」, 『駿河台経済論集』, 第 20 巻, 第 1 号, pp.1-36.
- 日本貿易振興機構 [2010]『グローバル企業にみる BoP ビジネスモデルの先行事例調査結果 (要旨)』, ジェトロ
- 小田兼利、大和佐智子 [2010]「インタビュー 独自の水質浄化剤で世界を相手にビジネスを展開」, 『JMA マネジメントレビュー』, 第 16 巻, 第 7 号, pp.8-11.
- プラハラード著、スカイライト・コンサルティング訳 [2010]『ネクスト・マーケット (増補改訂版)』, 英治出版 (Prahalad, C.K. [2010] *The Fortune at the Bottom of the Pyramid Revised and Updated 5<sup>th</sup> Anniversary Edition*, Pearson Education)
- プラハラード＝リーベルサル著、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 [2001]「企業『帝国主義』の終焉」, マグレッタ編『戦略と経営』, ダイヤモンド社, pp.113-138. (Prahalad, C. K. and Lieberthal, Kenneth [1998] "The End of Corporate Imperialism", *Harvard Business Review*, July-August,

pp.68-79.)

Roddick, Anita [1991] *Body and Soul*, Crown (ロディック著, 杉田 敏訳 [1992] 『ボディー・アンド・ソウル』, ジャパンタイムス)

———, [2000] *Business as Unusual*, Thorsons

Simanis, Erik and Hart, Stuart [2008] *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BOP Strategy* (Second Edition), Center for Sustainable Global Enterprise (Johnson School of Management, Cornell University)

新谷大輔 [2009] 「企業と社会的責任と BoP ビジネス」, 『ワールドトレンド』, No.171, pp.18-21.

高岡伸行 [2010] 「BoP ビジネスモデルの編成原則の探求」, 『研究年報』(和歌山大学経済学部), 14 号, pp.399-416.

———, [2011] 「サステナブル・バリュー・ポートフォリオによる『持続可能な企業』への転換可能性」, 『研究年報』, 15 号, pp.69-92.

UN DESA 著, 国連広報センター訳 [2010] 『国連ミレニアム開発目標報告 2010』, UN (United Nations Department of Economics and Social Affairs [2010] *MDGs Report 2010*, UN)

UNDP 編, 吉田秀美訳 [2010] 『世界とつながるビジネス』, 英治出版 (UNDP ed. [2008] *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, UNDP)

UNDP [2012a] 『国連ミレニアム開発目標』, 国連開発計画在日代表事務所 (UNDP [2012] *Empowered lives, Resilient Nations*, UNDP)

———, [2012b] 『ミレニアム開発目標: 全ての人々のビジネス』, UNDP (UNDP [2010] *The MDGs: Everyone's Business: How inclusive business models contribute to development and who supports them - Executive Summary* -, UNDP)

UNEP and PWBLF [1994] *Partnerships for Sustainable Development – the role of business and industry*, UN

WBCSD 著, 木村美保子監訳 [2005] 『開発のためのビジネス』, WBCSD (World Business Council for Sustainable Development [2005] *Dedicated to Making a Difference*, WBCSD)

## *The Role of Business Enterprise toward the Achievement of MDGs*

*Nobyuki TAKAOKA, Norihiro MIZUMURA*

### *Abstract*

*We examine the vision, principles and role of business enterprise in the flame-work of international development, especially their contribution to the achievement of the UN Millennium Development Goals (MDGs).*

*Our approach take into consideration the view of critics about the inclusive-business and BoP business models.*

*The discussion on the business and international development (BID) focuses on the issue of international development by business enterprises. Business and international development (BID) deals with the issue of international development by business enterprises.*

*Unlike the conventional international business model which is only growth-oriented, the main feature of BID consists in pursuing business successes as well as in committing itself to solving social issue such as poverty.*

*This feature is thus connected with the idea of strategic CSR or socially responsible businesses debated in the CSR theory.*

*The aim of this paper is to explore the success model of social responsibility businesses through the examination of the vision, principles, and role of BID.*